

企业管理咨询

职业技能等级标准

(2021 年 1.0 版)

北京东大正保科技有限公司 制定
2021 年 3 月 发布

目 次

前言	1
1 范围	2
2 规范性引用文件	2
3 术语和定义	2
4 适用院校专业	4
5 面向职业岗位（群）	5
6 职业技能要求	5
参考文献	15

前　　言

本标准按照 GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本标准起草单位：北京东大正保科技有限公司、立信会计师事务所、黑龙江北大荒农业股份有限公司、哈尔滨汇圣会计师事务所、中国联合网络通信集团有限公司、联想（北京）有限公司、南京贝思格企业管理咨询有限公司、南京同思企业管理咨询有限公司、黑龙江众企赢企业管理咨询有限公司、西安昱一昇企业管理咨询有限公司、陕西天阳众合人力资源有限公司、杭州萧山蓝联财务咨询有限公司、北京中烨泽瑞税务师事务所有限责任公司、神州数码集团股份有限公司、微众银行、甘李药业股份有限公司、北京正保远见教育科技有限公司、大信会计师事务所、南京安盛财务顾问有限公司、中国中投证券有限责任公司、北京百悟科技有限公司、厦门网中网软件有限公司、东北财经大学、江苏财经职业技术学院、广东工贸职业技术学院、广东交通职业技术学院、北京财贸职业学院、安徽工商职业学院、广东农工商职业技术学院、江苏商贸职业学院、湖南理工职业技术学院、江苏财会职业学院、贵州财经职业学院。

本标准主要起草人：徐建宁、郭健、葛树峰、赵海立、陈沛、兰斌、吴和红、孙笑语、张天荣、叶红艳、王俊锋、蔡琼、郭英杰、陈振坤、刘江、刘畅、贝兴、王静超、毛友俊、李宁、孙振江、赵静、刘永泽、程淮中、邹德军、刘志娟、谭智俐、高克智、郑文岭、贲志红、罗美霞、焦建平、李德建。

声明：本标准的知识产权归属于北京东大正保科技有限公司，未经北京东大正保科技有限公司同意，不得印刷、销售。

1 范围

本标准规定了企业管理咨询职业技能等级对应的工作领域、工作任务及职业技能要求。

本标准适用于企业管理咨询职业技能培训、考核与评价，相关用人单位的人员聘用、培训与考核可参照使用。

2 规范性引用文件

下列文件对于本标准的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本标准。凡是不注日期的引用文件，其最新版本适用于本标准。

SB/T 11222-2018《管理咨询服务规范》

SB/T 11223-2018《管理培训服务规范》

GB/T 36609-2018《电子发票基础信息规范》

《税务咨询业务规则（试行）》 2016年 中国注册税务师协会

《税务顾问业务规则（试行）》 2016年 中国注册税务师协会

《中华人民共和国公司法》 2018年修正 全国人民代表大会常务委员会

《中华人民共和国会计法》 2017年修正 全国人民代表大会常务委员会

《企业会计准则》 2006年 中华人民共和国财政部

《小企业会计准则》 2011年 中华人民共和国财政部

《中国内部审计准则》 2019版 中国内部审计协会

《中华人民共和国税收征收管理法》 2015年修正 全国人民代表大会常务委员会

《中华人民共和国个人所得税法》 2018年修正 全国人民代表大会常务委员

会

《中华人民共和国企业所得税法》2018年修正 全国人民代表大会常务委员会
会

《中华人民共和国增值税暂行条例》 2018年修正 中华人民共和国国务院

《中华人民共和国企业破产法》 2006年 全国人民代表大会常务委员会

《中华人民共和国刑法》 2017年修正 全国人民代表大会常务委员会

3 术语和定义

SB/T 11222-2018界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

3.1 管理咨询服务 Management Consultancy Service

通过调研发现并确认制约组织管理、发展和经营活动的关键问题，提供相应的解决方案，并通过培训、指导实施或运用技术手段，帮助各类组织解决相关问题的过程。

[SB/T 11222-2018, 定义 2.1]

3.2 顾客/客户 Client

采购管理咨询服务的组织。

[SB/T 11222-2018, 定义 2.2]

3.3 管理咨询机构 Management Consultancy Service Provider

提供管理咨询服务的组织。

[SB/T 11222-2018, 定义 2.3]

3.4 项目调研 Project Research

对某一情况、某一事件、某一经验或问题，经过在实践中对其客观实际情况的调查了解，将调查了解到的全部情况和材料进行“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的分析研究，揭示出本质，寻找出规律，总结出经验，最后以

书面形式陈述出来。

3.5 内部审计 Internal Audit

内部审计，是一种独立、客观的确认和咨询活动，它通过运用系统、规范的方法，审查和评价组织的业务活动、内部控制和风险管理的适当性和有效性，以促进组织完善治理、增加价值和实现目标。

3.6 合规管理 Compliance Management

合规管理是指企业通过制定合规政策，按照外部法规的要求，统一制定并持续修改内部规范、监督内部规范的执行，以实现增强内部控制，对违规行为进行持续监测、识别、预警、防范、控制、化解合规风险的一整套管理活动和机制。

3.7 流程 Process

一系列能为顾客创造价值的工作任务。

3.8 战略管理咨询 Strategy Consultation

管理咨询机构通过分析、预测、规划、控制等手段，在宏观层次上指导企业实现人、财、物等资源的充分利用，以达到优化管理，提高经济效益的目的。

3.9 供应链管理 Supply Chain Management

对商品、资金、信息在供应商、分销商和顾客组成的网络中流动的管理。

4 适用院校专业

中等职业学校：会计、会计电算化、市场营销、客户服务等专业。

高等职业学校：会计、财务管理、审计、会计信息管理、税务、统计与会计核算、工商企业管理、商务管理、市场营销等专业。

应用型本科学校：会计学、财务管理、审计学、税收学、财务会计教育、工商管理、市场营销等专业。

5 面向职业岗位（群）

【企业管理咨询】（初级）：面向企业管理咨询公司、会计专业服务机构、事务所等企业及各类经济组织的会计、行政、顾问助理等基础岗位人员，主要负责客户接洽、客户资料收集、客户档案管理、项目调研、客户关系维护、企业各类资格认定等工作。

【企业管理咨询】（中级）：面向企业管理咨询公司、会计专业服务机构、事务所等企业及各类经济组织的会计主管、财税主管、合规管理人员、顾问等岗位人员，主要负责财税咨询、供应链管理咨询、合规管理咨询等工作。

【企业管理咨询】（高级）：面向企业管理咨询公司、会计专业服务机构、事务所等企业及各类经济组织的财务经理、项目经理、企业高管、企业流程架构设计、高级顾问、内部审计咨询等岗位人员，主要负责风险管理、内控控制管理与内部审计咨询、战略与组织管理咨询、流程变革咨询等工作。

6 职业技能要求

6.1 职业技能等级划分

企业管理咨询职业技能等级分为三个等级：初级、中级、高级。三个级别依次递进，高级别涵盖低级别职业技能要求。

【企业管理咨询】（初级）：收集与反馈客户需求和问题点，维护客户关系、管理客户档案、解答客户的咨询问题，配合进行项目调研、根据客户需求和问题匹配现成的解决方案等。

【企业管理咨询】（中级）：在企业经营的各个阶段提供适合企业发展的企业财税咨询服务、供应链管理咨询服务、合规管理咨询服务等。

【企业管理咨询】（高级）：配合企业进行风险管理、内部控制和内部审计体系建设；制定战略规划、设计商业模式、建立有效组织架构；梳理企业现有流程，进行流程再造与优化；从而帮助企业提高管理和决策水平等。

6.2 职业技能等级要求描述

表1 企业管理咨询职业技能等级标准（初级）

工作领域	工作任务	职业技能要求
1. 企业客户接洽	1.1 客户资料收集	<p>1.1.1 具备营销思维，能通过普遍识别、广告、转介绍等方法，利用数字信息工具及新媒体工具识别目标客户。</p> <p>1.1.2 能通过网络、报刊以及收费信息供应机构收集目标客户相关可靠信息，了解目标客户所在行业特点、产业政策、行业风险及行业壁垒。</p> <p>1.1.3.能通过对客户需要与欲望、客户购买力、客户购买权、客户信用的鉴定，从目标客户筛选出准客户，并进行准客户资格评价。</p> <p>1.1.4 能根据规定的标准对准客户进行分类，按照准客户动态排序，合理分配咨询公司的资源。</p>
	1.2 客户需求整理	<p>1.2.1 能通过沟通对接，了解客户的基本情况、需求原因或背景，以及期望达到的目标。</p> <p>1.2.2 能根据客户需求向客户介绍管理咨询的程序、方法和咨询人员的职责规范。</p> <p>1.2.3 能详细记录并整理客户的问题及需求，通过沟通和分析，确定客户的真实需求。</p> <p>1.2.4 能及时跟进合同签署、费用支付流程进度，做好进度记录和问题反馈。</p>
	1.3 客户档案管理	<p>1.3.1 能通过电子表格等软件及时建立企业客户服务档案，为后续项目调研等咨询工作做好准备。</p> <p>1.3.2 能根据公司档案管理制度及时完成客户资料的交接。</p> <p>1.3.3 能根据公司档案管理制度及时完成客户资料的档案管理，并及时更新客户档案。</p> <p>1.3.4 能保守客户的商业机密，不泄露客户的业务资料信息，不利用客户的档案信息谋取商业利益。</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
2.项目调研	2.1 客户访谈	<p>2.1.1 能根据访谈目的选择并设计访谈提纲,安排访谈日程,成功预约访谈。</p> <p>2.1.2 能针对访谈注意的事项,做好访谈前的充分准备。实施访谈,获取并记录有用信息。</p> <p>2.1.3 能依据访谈的实际场景,汇总访谈信息,整理、备查。</p> <p>2.1.4 能根据不同的访谈类型,在访谈时灵活运用提问、聆听、追问与回应等访谈技巧。</p>
	2.2 问卷调查	<p>2.2.1 能通过前期对客户的初步了解,根据问卷调查的目的科学、合理地设计问卷调查的内容;</p> <p>2.2.2 能依据前期设计的调查问卷内容,通过调查问卷制作工具制作出一份标准的调查问卷。</p> <p>2.2.3 能通过测试,完善调查问卷并确定发放对象及发放方式,完成调查问卷的发放和收集工作。</p> <p>2.2.4 能根据问卷的回收标准,剔除无效问卷、并计算问卷回收率,完成调查问卷的整理和统计工作。</p>
	2.3 提供咨询方案	<p>2.3.1 能将客户访谈和问卷调查结果进行分类、汇总,诊断出企业需要解决的根本问题,并利用适合的分析工具,有针对性的给出分析和处理思路,形成诊断报告。</p> <p>2.3.2 能设计、构思咨询方案的内容和结构,依据经客户确认的诊断报告,针对客户问题和需求形成含多套解决方法的咨询方案,取得客户认可。</p> <p>2.3.3 能根据咨询方案内容开展沟通和培训,并对咨询方案的实施提供指导,对实施效果进行评估。</p> <p>2.3.4 能依据制定的客户服务管理规范,开展客户满意度调查、合理处理客户抱怨与投诉,始终与客户保持良好沟通。</p>
3.企业资格认定咨询	3.1 高新技术企业认定咨询	<p>3.1.1 能运用网络搜索工具收集高新技术企业的税收优惠、财政补贴等政策并进行整理。</p> <p>3.1.2 能运用网络搜索工具收集高新技术企业认定的相关政策文件,从中筛选高新技术企业的认定条件,并完成企业相关数据测算。</p> <p>3.1.3 能提供办理高新技术企业的申报程序咨询,列出企业需要准备的资料清单。</p> <p>3.1.4 能熟练完成高新技术企业平台的基本操作。在高新技术企业申报日期截止前,登录认定平台,准确填写企业数据、上传相关资料,</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
3.企业资格认定 咨询		<p>并能解答新政策下申请高新技术企业可能遇到的问题。</p> <p>3.1.5 具备咨询专业素养，对于不符合国家规定的情况，不弄虚造假，不违反国家相关法律法规。</p>
	3.2 “双软评估”咨询	<p>3.2.1 能运用网络搜索工具收集软件企业的相关政策并进行整理。</p> <p>3.2.2 能运用网络搜索工具收集“双软评估”的相关政策文件，从中筛选“双软评估”条件、并完成企业相关数据测算。</p> <p>3.2.3 能提供“双软评估”的申报程序咨询，列出企业需要准备的资料清单。</p> <p>3.2.4 能熟练完成“双软评估”平台的基本操作。能登录“双软评估”平台，准确填写企业数据、上传相关资料，并能解答“双软评估”常见问题。</p> <p>3.2.5 诚实守信，不做与实际情况不符的账务处理建议。</p>
	3.3 知识产权咨询	<p>3.3.1 能引导企业梳理本企业的知识产权，能运用网络搜索工具收集知识产权相关政策并进行整理。</p> <p>3.3.2 能运用网络搜索工具收集“知识产权”的相关政策文件，从中筛选知识产权申报所需的条件，列出企业需要准备的资料清单。</p> <p>3.3.3 能指导企业完成知识产权申报流程。</p> <p>3.3.4 能熟练完成知识产权平台的基本操作。能登录知识产权申报平台，准确填写企业数据、上传相关资料，并能解答知识产权相关问题。</p> <p>3.3.5 具备较强的底线思维，不违反国家相关法律法规。</p>

表 2 企业管理咨询职业技能等级标准（中级）

工作领域	工作任务	职业技能要求
1.财税咨询	1.1 全面预算管理 咨询	<p>1.1.1 能通过系统的方法对全面预算管理环境进行分析和评估。</p> <p>1.1.2 能通过系统的方法收集企业预算管理组织、流程及控制过程、预算制度的详细信息，完成分析和评估企业全面预算实施的功效。</p> <p>1.1.3 能根据评估结果，对企业全面预算管理提出优化建议。</p> <p>1.1.4 能根据优化建议，帮助客户建立完善预算管理组织与预算机构，在为客户解决管理问题的基础上，提高客户的管理水平。</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
1. 财税咨询	1.2 投融资管理咨询	<p>1.2.1 能掌握投融资管理的基本概念，了解净现值、年金净流量等投资评价指标的计算方法，掌握运用评价指标和方法对各个投资的可行性方案进行分析和评价的咨询技能，通过对计算结果和风险评估分析，选择最优的投资方案。</p> <p>1.2.2 能了解不同筹资方式下资本成本的计算方法，通过对计算结果和风险评估分析，选择最优的筹资方案。</p> <p>1.2.3 能收集企业资本结构的详细信息，进行分析，采用适当的方法对资本结构进行优化，降低企业资本成本。</p> <p>1.2.4 能通过对外部宏观金融环境的分析，判断企业资金成本高低。</p>
	1.3 税收筹划咨询	<p>1.3.1 能解读不同地区、不同组织类型、分公司与子公司、不同纳税主体的差异化税收政策，能结合客户情况统筹分析，充分利用税收优惠政策完成税收筹划的咨询项目。</p> <p>1.3.2 能根据不同税种、不同的优惠政策，结合企业的实际业务，选择最优的纳税方案。</p> <p>1.3.3 能从资金往来、发票、业务链、利润分配等方面开展专项筹划咨询业务；通过定制税筹方案，使企业在经营过程中有效规避涉税风险。</p> <p>1.3.4 能理解企业清算等业务的涉税事项，掌握相关企业所得税的计算方法与申报流程，帮助企业设计或选择税负最优方案。</p>
2. 供应链管理咨询	2.1 供应链采购管理咨询	<p>2.1.1 能准确理解供应链管理概念，帮助企业实现采购、管理、仓库配送、财务等部门之间的全面协调，达到减少库存，加快周转的管理目标；能建立、完善供应商资料及供应商评估信息，实现对供应商的分类管理和业务分权限管理。</p> <p>2.1.2 能根据某企业某个商品的周转历史，对企业商品的库存上下限进行设置，帮助企业达到对不同商品库存分类管理的目标。</p> <p>2.1.3 能根据经济订货批量模型，确定合理的安全库存水平；帮助企业有选择性的设置与供应商或者客户共享库存，灵活掌控客户关系和商业机密。</p> <p>2.1.4 能依据相关规范指导企业进行财务管理系统与供应链业务系统的对接，以减少操作人员多次录入的繁琐，降低错误数据产生的可能性。</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
2.供应链管理咨询		2.1.5 能依据会计准则和企业实际情况，完成会计账户管理、报表自定义设置和自动生成的咨询项目；能独立完成统计分析和报表编制，为决策者提供完整准确的参考数据。
	2.2 供应链销售管理咨询	2.2.1 能完善企业的货款管理制度，设计应收账款查询、账款风险提示和分析等制度，帮助企业防范应收账款风险。 2.2.2 能规范库间调拨等仓库管理业务流程，全面了解掌握仓库的库容等情况，并制定相应的管理制度，帮助企业提高仓库管理水平。 2.2.3 能根据不同的类型客户授权不同的商品和销售价格，完善客户管理体系。 2.2.4 掌握零售管理、配送管理咨询的知识技能，熟悉完善的门店零售(POS)终端管理系统，能完成零售管理等咨询项目。
	2.3 供应链生产管理咨询	2.3.1 能根据销售计划、生产能力和物料供应情况，完成生产计划；并根据生产计划完成物料需求和采购计划，能通过系统与供应商协同，调整生产计划。 2.3.2 能准确理解 JIT 供料模式的内容、使用的企业类型及工作场景；根据生产计划和生产工艺路线，生成 JIT 供料计划，使物料供应部门能在准确的时间、把准确的物料、以准确的方式和准确的数目送到准确的工位。 2.3.3 能完善质检品控管理制度，了解企业供应链各节点的产品或零部件的质量，运用合格率、废品率、退货率、破损率等指标，提高供应链产品质量管理能力；能指导企业通过产品设计来减少物流成本或缩短供应链的周期。
	2.4 供应链宣传推广管理咨询	2.4.1 能利用电子商务平台，对企业特性和服务特性进行宣传；能借助群体优势，依靠商城品牌、行业、地域便利等资源优势向客户推荐、宣传。 2.4.2 能在系统融合创新的管理理念和先进的信息技术前提下，为企业提高工作效率、节省运营成本、提高企业的竞争力，提供先进的管理工具，快速实现企业规范化、数智化、网络化和可视化的办公管理咨询。 2.4.3 能帮助企业利用多种网站模板，快速建立具有独立域名的企业网站，丰富自身宣传媒介的咨询技能。

工作领域	工作任务	职业技能要求
3. 合规管理咨询	3.1 企业规范体系设计	<p>3.1.1 能理解企业规范体系建设的必要性，汇集相关的法律法规以及企业内部的规章制度，完成组织规范体系建设“外规”与“内规”的归集、分类，分析体系建设的可能性。</p> <p>3.1.2 能规划设立企业诚信合规委员会，建立企业的诚信合规体系，颁布、实施合规政策及程序。</p> <p>3.1.3 能根据诚信合规办公室的要求，配合合规审查，并进行持续监督完善。</p>
	3.2 制度体系建设	<p>3.2.1 能设计《企业合规手册》模板，并进行企业内部宣讲，使全体员工明确合规责任，熟悉并遵守合规管理要求。</p> <p>3.2.2 能根据企业业务发展，对《企业合规手册》的内容进行每年定期更新，增强企业合规风险防范能力。</p> <p>3.2.3 能依据相关法律法规制定《企业行为准则》，并明确《企业行为准则》适用范围，要求公司各级人员、公司商业伙伴、第三方合作伙伴在相应范围内共同遵守。</p> <p>3.2.4 能指导企业完成制度体系的搭建与相关文件的撰写。</p>
	3.3 运行机制建设	<p>3.3.1 能根据企业运营业务实施综合性的合规风险评估，并在外部环境与企业业务发生重大变化时评估合规风险、上报相关信息，完成专项风险识别与评估。</p> <p>3.3.2 能修订和完善企业合规制度，进行合规筛查、对重大合同进行合规审核，对企业进行合规风险控制。</p> <p>3.3.3 能通过外部审计结果的沟通，对企业合规管理工作有效性进行评价，以达到合规监控的目的。</p> <p>3.3.4 能通过与高等院校合作等方式，加强对合规人员的业务培训，持续提升现有合规人员的专业能力。</p>

表 3 企业管理咨询职业技能等级标准（高级）

工作领域	工作任务	职业技能要求
1. 风险、内控与内审咨询	1.1 企业风险管理评价咨询	<p>1.1.1 能利用系统的方法收集企业资料，预判项目目标及项目成果，能分析评价企业现有风险状况，完成企业风险管理评价。</p> <p>1.1.2 能利用风险评估方法和技术，辨识、分析和评价风险，分析企业现有风险管理机制存在的缺陷、漏洞及薄弱环节；判断企业现有的风险管理制度与相关组织结构是否匹配。</p> <p>1.1.3 能运用风险评估报告模板，完成《企业风险管理评估报告》。</p> <p>1.1.4 能根据企业发展战略目标确定风险偏好、各层级的风险承受度，制定风险管理设计和执行有效性的标准、运用风险管理工具以及相关配置资源，完成《企业风险管理策略》。</p>
	1.2 企业内部控制体系建设及评价咨询	<p>1.2.1 能明确企业内部控制建设需求、组建项目组、编制初步的项目调研计划、形成工作方案、界定人员分工与职责，完成调研报告，确定项目方案，并组织召开项目启动会。</p> <p>1.2.2 能描述企业背景，对管理现状和风险事件进行收集归类和原因分析，利用风险地图、风险矩阵、相关性分析等工具完成风险管理的基础性评价。</p> <p>1.2.3 能通过深度调研分析企业现状，对存在问题提出诊断建议，并优化梳理权限指引体系，利用风险清单、控制矩阵等工具对不相容职务进行分析，设计企业流程管理系统。</p> <p>1.2.4 能利用数字化平台对内控体系进行定量评价打分，完成内控手册编制、优化，对各层级管理人员及全体员工进行培训。</p>
	1.3 内部审计咨询	<p>1.3.1 能根据内部审计咨询准则规定完成内部审计咨询业务的立项等准备工作。</p> <p>1.3.2 能根据内部审计咨询准则规定完成信息收集、分析与评价等审计实施工作。</p> <p>1.3.3 能为被审计单位提供整改方案、培训整改建议等。</p> <p>1.3.4 具备准则要求的内部审计专业胜任能力和职业素养。</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
2.战略与组织管理咨询	2.1 制定战略规划和战略地图	<p>2.1.1 能运用多种分析工具和方法对企业外部环境进行分析，识别企业外部环境变化趋势、机会和威胁，利用外部机遇帮助企业制定战略，或为规避外部威胁提出战略改善建议。</p> <p>2.1.2 能运用多种分析工具和方法对企业内部资源和条件进行分析，分析资源的利用情况、资源的平衡性及战略适应性，为企业有效利用资源提供建议。</p> <p>2.1.3 能恰当运用不同的战略分析方法、工具，分析筛选并制定合适的战略，指导绘制企业战略地图，并能规划战略落地过程和路径。</p> <p>2.1.4 能运用不同的战略保障措施，并分析不同战略措施对战略实施的重要性，完成战略实施咨询。</p>
	2.2 设计商业模式	<p>2.2.1 能根据企业提出的价值主张、客户细分、渠道网络、客户关系等信息，确定企业价值来源；通过衡量企业核心资源及能力、关键业务及重要伙伴，确定商业模式运行条件、资源及基础设施，完成企业商业模式设计咨询。</p> <p>2.2.2 能根据企业成本结构调整收益方式确定盈利模式。</p> <p>2.2.3 能出具商业模式咨询方案。</p>
	2.3 建立有效组织架构	<p>2.3.1 能收集、分析资料，进行组织架构设计前的评估；根据组织的工作内容和性质，以及工作之间的联系，划分管理单位，并确定业务单位及工作量。</p> <p>2.3.2 能根据设计要求提出组织结构的基本框架，并确定职责和权限、设计组织的运作方式，提出人员配备建议。</p> <p>2.3.3 能对组织设计进行审查、评价及完善，并确定正式组织结构及组织运作程序。</p>
3.流程再造咨询	3.1 流程现状梳理	<p>3.1.1 能利用系统的方法收集组织内部各类流程的详细信息，对现有流程形成全景认识。</p> <p>3.1.2 能通过对流程负责人、主管领导、最终服务对象的访谈，梳理出流程概况信息。</p> <p>3.1.3 能对现有流程进行系统梳理，逐一绘制流程图。</p> <p>3.1.4 具备较强的沟通与陈述能力，能理清并描述企业流程现状。</p>

工作领域	工作任务	职业技能要求
3.流程再造咨询	3.2 流程分析	<p>3.2.1 能根据企业运作特性，将各种活动划分为决策、经营、管理支持三个层次，建立流程体系框架。</p> <p>3.2.2 能明确组织的业务模式，确定驱动因素和从动因素。</p> <p>3.2.3 能根据企业的实际运行情况，挑选出需要优化的关键流程。</p> <p>3.2.4 能深入分析关键流程，找出该流程存在的问题及问题性质。</p> <p>3.2.5 能找到流程中的关键节点及关键问题。</p>
	3.3 流程优化/设计	<p>3.3.1 能利用数字化平台辨别流程中非增值活动，消除非必要性任务，对经过简化的任务进行整合，使其流畅连贯，从而满足客户需求。</p> <p>3.3.2 能进行流程全新设计，从业务模式出发确定核心流程、确定设计思路，完成流程设计及检验。</p> <p>3.3.3 能将流程设计成果形成书面的流程手册，在组织内部根据管理权限分发，并进行培训。</p> <p>3.3.4 能在数字化平台中进行流程设计及试运行测试，完成流程优化、设计的咨询项目。</p>

参考文献

- [1] 中华人民共和国教育部.高等职业学校会计专业教学标准[S].2019.
- [2] 中华人民共和国教育部.高等职业学校财务管理专业教学标准[S].2019.
- [3] 中华人民共和国教育部.高等职业学校税务专业教学标准[S].2019.
- [4] 中华人民共和国教育部.中等职业学校会计专业教学标准（试行）[S].2019.
- [5] SB/T 11222-2018 管理咨询服务规范.
- [6] SB/T 11223-2018 管理培训服务规范.
- [7] GB/T 32625-2016 人力资源管理咨询服务规范.
- [8] 《审计署关于内部审计工作的规定》.审计署〔2018〕11号.
- [9] 中国注册税务师协会.税务顾问业规则（试行）.2016.
- [10] 中国注册税务师协会.企业所得税年度纳税申报代理业务规则（试行）.2016.
- [11] 《企业内部控制评价指引》.财政部、证监会、审计署、银监会、保监会财会〔2010〕11号.
- [12] 《中华人民共和国职业分类大典》（2015版）（职业代码2-06-03/04/05）.劳动和社会保障部、国家质量监督检验检疫总局、国家统计局.
- [13] 《管理会计基本指引》.财会〔2016〕10号.
- [14] 《管理会计应用指引》.财会〔2016〕10号.